



最近の不正会計事例と不祥事予防

日本取引所自主規制法人 理事 平野 剛

2019年12月3日

日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー
「事例で考え、実践する不祥事予防」

- 近年、上場会社における多くの不祥事が表面化
 - 会計不正
 - 本業での不祥事
 - いわゆる名門企業において発生
- 上場会社における不祥事の影響の広がり
 - 不祥事そのものの社会的影響
 - 当該企業の企業価値の毀損
 - 我が国資本市場の信頼性にも波及



- 不祥事がまれな事象でなくなった現状において、我が国資本市場の信頼性を確保するためには、**不祥事の発生そのものを予防する取組み**が上場会社の間で実効性を持って進められることが必要



- 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」策定

“Can this problem be solved through reform of corporate governance?”, “There is clearly a systemic issue with a wider corporate culture” FT Jun. 4, 2018



“The answer lies in tougher corporate governance” WSJ, Feb. 6, 2018



上場会社は、不祥事（重大な不正・不適切な行為等）を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待される。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要である。

【原則1】 実を伴った実態把握

自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールへの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとしてせず、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。

これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

【原則2】 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

【原則3】 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。

こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。

【原則4】 不正の芽の察知と機敏な対処

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対処することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。

早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

【原則5】 グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえることが重要である。

特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

【原則6】 サプライチェーンを展望した責任感

業務委託先や仕入先・販売先などで問題が発生した場合においても、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める。

- 健康機器の製造販売等を行うA社
- 売上目標を達成するため、海外部門を統括する取締役の主導により海外子会社において押込販売を実行し、不正に売上を計上
- 監査法人の審査の過程で発覚。不正を隠蔽するため監査法人に対して虚偽の説明を行っていたことも発覚
- 第三者委員会を設置。四半期報告書の提出期限を2度、延長したのち、調査結果を踏まえて過年度決算を訂正

- トップの経営姿勢・コンプライアンス意識
 - 公表した業績予想数値を絶対視する経営トップの姿勢が、経営幹部が目先の目標達成のために手段を選ばず不正に走る素因となった
 - 経営トップが、会計監査人に対する虚偽説明の端緒となる説明を受けていたにも関わらず看過していた
- 本社管理部門の軽視・無効化
 - 事業部門において、必要な社内承認手続きなしに売上を計上したため、多額の取引であっても取引の概要や契約条件等の必要な情報が適時・適切に管理部門に共有されないなど、管理部門の軽視が常態化していた
 - 事業部門が不正会計に関して会計監査人に虚偽の説明を行った後、管理部門が事業部門の意向に沿う形で虚偽の説明に加担していた

(関連するプリンシプル)

前文

上場会社は、不祥事（重大な不正・不適切な行為等）を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待される。この取組みに当たっては、経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要である。

【原則 2】 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。

監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。

これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

(施策例)

- 経営トップからの継続的なメッセージ発信
 - 「損得よりも善悪」「正道を歩む」など、経営トップ自らがコンプライアンスを重視する姿勢を明確化
 - 不祥事が起きていない平時から、様々な場面で継続的に発信することで周知徹底

- 工業製品の製造販売等を行うB社
- 海外子会社において以下の不正行為
 - 架空の工事費費用名目による現地副社長の親族・知人への不正送金
 - 社会保険料及び個人所得税の過少納付
 - 現地副社長による横領
- 株主及び監査法人宛の告発を契機に発覚
- 特別調査委員会を設置。有価証券報告書の提出期限を延長したのち、調査結果を踏まえて過去6期間にわたり決算を訂正

- 海外子会社における管理体制の不備
 - 海外子会社設立以来、現地副社長を頂点として、その親族等を中心に管理部門が構成されていたことなどにより、現地副社長に権限が集中していた
 - 海外子会社において、決裁権限や出納に関する必要なルールが整備されていなかった
- 海外子会社に対する本社による監督・監視体制の不備
 - 本社から現地にローテーションで派遣されていた取締役が現地の法律や会計・税務に関し十分な知見を有していなかったため、現地副社長に対する監督・監視が機能していなかった
 - 本社経理部門・法務部門から現地子会社に対して特段の指導や監督を実施していなかった
 - 本社に対して内部通報が複数回行われていたにもかかわらず、調査・対応が不十分であった

(関連するプリンシプル)

【原則5】 グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえることが重要である。

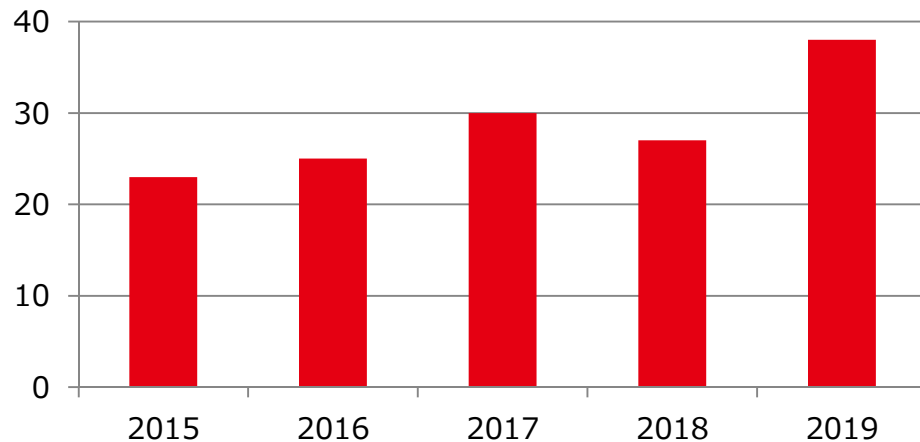
特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

(施策例)

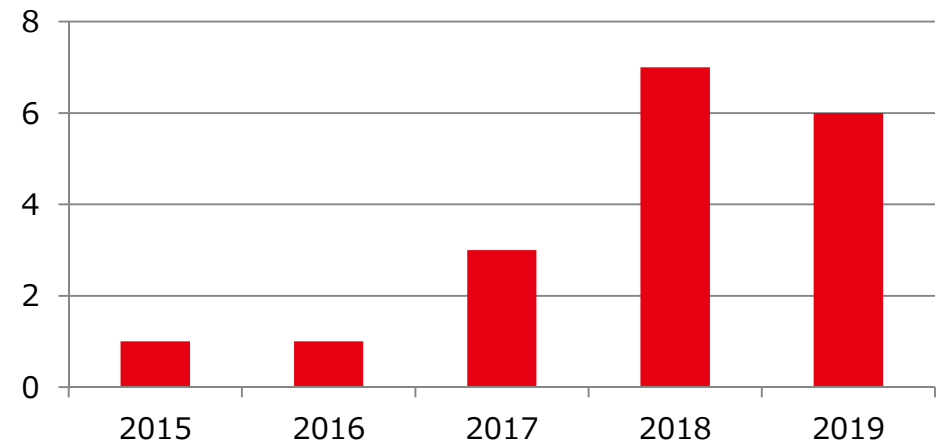
- 海外子会社における管理体制の整備
 - 一定金額以上の投資、与信、契約等について、本社管理部門の事前承認を必須化
 - 企業理念や行動規範の普及・浸透のため、経営トップが国内外の拠点を訪問して現地社員との意見交換会を開催
- 海外子会社に対する本社による監督・監視体制の整備
 - 現地の法律・会計制度について十分な資質・知見のある役員を本社から派遣
 - 不祥事等の情報については、日々の業務報告のレポーティング・ラインとは別途、子会社から本社のリスクマネジメント担当に直接報告する仕組みを構築

- 海外子会社・海外拠点における不正会計が続発
- 有価証券報告書・四半期報告書の提出遅延に至る事例も多数
 - (参考)「監査における不正リスク対応基準」より
監査人は、監査実施の過程において、不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況を識別した場合には、不正による重要な虚偽の表示の疑義が存在していないかどうかを判断するために、経営者に質問し説明を求めるとともに、追加的な監査手続を実施しなければならない

提出期限延長申請件数



提出遅延による監理銘柄指定件数



- 不正の芽の察知と機敏な対処（不祥事予防プリンシプル原則4）の重要性
- 他社事例を参考にした再点検を

● 経営法友会 有志「不祥事予防に向けた取組事例集」



- 不祥事予防に関し有用な情報を上場会社間で共有し、各社の取組みの実効性向上を支援することを目的として、企業法務の実務担当者による意見交換、研修、政策提言等を行っている「経営法友会」と協働して意見交換会を開催
- 意見交換会で紹介された取組事例をとりまとめた「不祥事予防に向けた取組事例集」を公表

<https://www.keieihoyukai.jp/article?articleId=10200885>

● 証券取引等監視委員会「開示検査事例集」



- 最近の不正会計事例における背景・原因や是正策等の概要をとりまとめたもの

<https://www.fsa.go.jp/sesc/jirei/kaiji/20191023-2.htm>

● 過去の当法人主催セミナーの資料・講演録はJPXウェブサイトに掲載中



<https://www.jpx.co.jp/regulation/seminar/01.html>

年度	テーマ・登壇者
2018	不祥事をどう防ぐか 上場会社の不祥事予防の具体的な取組みに関するパネルディスカッション ・東京会場（元花王 杉山忠昭様、新日鐵住金 竹内豊様、久保利英明弁護士、ニッセイAM 井口譲二様） ・大阪会場（関西電力 八嶋康博様、山口利昭弁護士、川北英隆京都大学名誉教授）
2017	上場会社における不祥事対応とアカウンタビリティ – 社外取締役及び監査役等に期待される役割 – ① 不祥事の事前予防と事後対応 – 社外役員の役割（久保利英明 弁護士） ② 近時の開示不正の実態と社外役員の役割（八田進二 教授）
2016	不祥事対応の質的向上を目指して ① 不祥事対応の実務 – 沈静と炎上を分けるもの –（野村修也 弁護士） ② 粉飾決算と内部統制（浜田康 SESC委員）
2015	『形だけ』に終わらないコーポレートガバナンス ① コーポレートガバナンスの中核をなす内部統制の課題（八田進二 教授） ② 近時の実例から学ぶ企業不祥事の原因と予防策（山口利昭 弁護士）